



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# **COSTOS VARIABLES EMPRESA DE CATERING**

**Autores: Ortega, Sergio Alberto  
Ramos, Fernando Norberto**

**Director: Jándula, Rafael**

**2014**

**Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional**

## **RESUMEN**

La economía argentina actual se caracteriza por un elevado grado de incertidumbre, por lo que se ha hecho necesario desarrollar estudios que permitan analizar el presente, para ser mejores en el futuro y para actuar en consecuencia, se deben elegir las estrategias adecuadas que permitan conducir a una mejor rentabilidad.

El análisis del costeo variable es un método integral que permite valorar objetivamente, las erogaciones al producir y comercializar una unidad de producto. Las herramientas del análisis de costeo se dedican principalmente a una evaluación de la empresa, la esencia dicho análisis es elaborar los indicadores que permitan influir activamente en la gestión de la empresa.

Siguiendo estas valoraciones, y considerando que en la actualidad las empresas se ven cada vez más presionadas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento, se hace necesario conocer las técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir lo que está mal.

Es por ello que este estudio se enfoca en el análisis de los costos variables de "Pablo Benito Catering" correspondiente al periodo 03/2014, con el fin de determinar sus costos productivos. La empresa se dedica a la realización de eventos sociales y empresariales, contando con una experiencia de 10 años en el mercado y se encuentra ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

Mediante este trabajo se pretende determinar posibles problemas que puedan afectar el futuro de la empresa, y ponerlos en conocimiento del propietario, con el propósito de implementar acciones correctivas. La investigación se realiza en 3 capítulos que se presentan de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se describe en grandes rasgos catering y la empresa "Pablo Benito Catering".

En el capítulo 2 se presenta un panorama sobre los fundamentos teóricos que se utilizaron para la realización de este estudio. Se describe en qué consisten los costos para la toma de decisiones, costos variables a tasa creciente y decreciente, la clasificación de los costos a los efectos de tomar decisiones y los análisis más comunes en el análisis de decisiones. Sobre estos, nos apoyamos para determinar los argumentos a tener en cuenta para decidir y qué son independientes de los costos.

En el capítulo 3 se lleva a cabo la determinación de los costos variables y fijos, los ingresos teniendo en cuenta el precio de la tarjeta conforme al mercado y a la competencia, el estado de resultados por costo variable, en función de los eventos realizados y el punto de equilibrio, de nuestra empresa en particular correspondiente al periodo 03/2014, aplicando las principales herramientas de análisis a través de cuadros y gráficos.

Por último se muestran las conclusiones y recomendaciones, considerando los aspectos más importantes del análisis e interpretación realizados.

## **PRÓLOGO**

El presente estudio se realizó como trabajo final de la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El objetivo perseguido con el presente trabajo es realizar una profunda investigación sobre uno de los negocios de mayor crecimiento en nuestra provincia en los últimos años; los servicios de catering, propulsados por empresarios emprendedores que brindan una gama de servicios en los que aparejan no únicamente la gastronomía, sino, diseño y estética.

La demanda de este servicio tiene su principal fundamento en que los sectores demandantes los requieren por el significativo valor en la reducción de tiempos que implica la contratación de estos servicios contra la implicancia de organizarlos en forma independiente. Además del valor agregado que como dijimos, en estética y glamour, ofrece el servicio contratado por profesionales de la organización de eventos.

En tal sentido, dirigida nuestra atención a estos emprendimientos, hemos procedido al estudio de los costos que devenga la incursión en los citados servicios. Para ello, nos situamos en un negocio en particular, el que a la fecha ofrece servicios en el mercado local.

Para nuestro trabajo, analizamos los grandes tópicos o centros de costo que demanda llevar a cabo el emprendimiento, segregados correspondientemente en términos de su variabilidad en función de las unidades o eventos realizados. Dicha herramienta es la aplicación de un

conjunto de técnicas con las cuales se pueden sacar conclusiones útiles para la toma de decisiones, estratégicas y económicas, de la empresa.

Agradecemos de manera especial la colaboración de nuestro profesor conductor, Contador Rafael Jándula y al CPN encargado del área contable y al jefe de cocina de la empresa bajo estudio. Esperamos que este trabajo sea de utilidad para el dictado de la materia Costos II como así también para la empresa donde se llevará a cabo el análisis anteriormente mencionado.

# **CAPITULO I**

## **CATERING**

**Sumario:** 1.- Definición. 2.- Catering para eventos. 3.- Presentaciones. 4.- Pablo Benito Catering. 5.- Manual de funciones. 6.- Tipos de eventos que se realizan. 7.- Descripción del servicio. 8.- Galería de fotos.

### **1 – DEFINICION DE CATERING**

Se denomina **catering** o **cáterin**, en su grafía castellanizada, al servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole. En algunos casos los salones de fiestas u hoteles y empresas del rubro proveen este servicio junto al alquiler de sus instalaciones; en otros casos hay empresas especializadas para elaborar y trasladar los alimentos al sitio que disponga el cliente. En el servicio se puede incluir desde la propia comida, la bebida, la mantelería y los cubiertos, hasta el servicio de cocineros, mozos y personal de limpieza posterior al evento. Tanto en las reuniones importantes del mundo empresarial como en las presentaciones de espectáculos o en las vernissages de las exposiciones plásticas se recurre al servicio de catering para agasajar a los invitados.

## **2 – CATERING PARA EVENTOS**

Cuando la mayoría de las personas hablan de un "catering", se refieren al servicio de alimentación prestado por una empresa especializada. Ésta se encarga de preparar, presentar, ofrecer y servir comidas en todo tipo de eventos, que van desde un simple desayuno, hasta servicio completo tipo restaurante con mozos, cocina, decoración y limpieza. La comida puede ser preparada completamente en el lugar del evento, ó bien, prepararse antes y darle los toques finales una vez llegue.

Algunos proveedores de catering no preparan alimentos, sino que se encargan de configurar el comedor. Este servicio lo ofrecen normalmente para banquetes, convenciones y bodas. Cualquier evento donde existe un personal encargado de servir comida, bebida o cualquier entremés, se considera un evento de catering.

Muchos eventos requieren trabajar con una temática o un código de colores. Se espera que una empresa de catering o un especialista en la materia sepan cómo preparar los alimentos y servirlos de forma atractiva. Por ejemplo, algunas empresas de catering se han orientado a un modelo de negocio comúnmente relacionado con organizadores de eventos. No sólo se encargan de la preparación de alimentos, sino también de las decoraciones, la configuración de las mesas y la iluminación.

La tendencia es hacia la completa satisfacción del cliente con la comida como punto focal. Con la atmósfera adecuada, un profesional experto en eventos catering puede hacer que un evento se convierta en una ocasión especial y memorable. Una comida excelentemente preparada de por sí puede apelar a los sentidos del gusto, el olfato y la vista - incluso el tacto - pero la decoración y el ambiente perfectamente conjugados pueden ser la clave del éxito.

Al realizar presupuesto o una propuesta de servicio, un evento catering pudiera incluir los siguientes elementos:

- ❖ **Consideraciones generales:** Deben tomarse en cuenta las necesidades específicas del cliente, ya sean de índole dietético o religioso. Por ejemplo: Halal, kosher, vegetarianos y veganos, además de requerimientos por alergias a determinados alimentos. Adicionalmente, los clientes cada día se muestran más interesados en la sostenibilidad y la inocuidad de los alimentos.
- ❖ **Entremeses (Hors d'oeuvre):** Deben asegurarse si se van a pasar o se ofrecerán de forma estacionaria. La mayoría de los proveedores de catering concuerdan que es apropiado pasar tres o cuatro variedades de entremeses una hora antes de la comida.
- ❖ **Servicios de alquiler:** Puede incluir mesas, sillas, pista de baile, plantas, utensilios de mesa (vajilla, cubiertos, cristalería, mantelería, posavasos e individuales), cristalería de bar, recipientes para servir, saleros, pimenteros, etc. Debe establecerse si el servicio incluye la colocación de sillas y mesas, y si se van a recoger al finalizar el evento. La mayoría de las empresas no incluyen la instalación y desmontaje en el precio del alquiler.
- ❖ **Personal de servicio:** Varían de un proveedor a otro, pero por lo general, un evento deberá tener un líder/capitán/gerente del evento, un chef, un ayudante de cocina (sous chef), mozos y un barman. El personal para una cena a la carta es generalmente mayor al que se utiliza en una cena tipo buffet. Entre otras cosas, para una cena a la carta se necesita el doble de la vajilla, y se sirven un mínimo de tres rondas de alimentos, más una de café. En pocas palabras, hay mucho más trabajo. Para hacerlo correctamente, se requiere más o menos de un 10 hasta un 50% más de personal. En un gran evento, esto puede ser considerable, especialmente si se aplican horas de sobre tiempo o redobles.



- ❖ **Cargos adicionales:** Impuesto sobre las ventas, además de cargos por servicio de iluminación, permisos por expendido de licores, permisos de bomberos, drapeados, flores, servicio de valet y guardarropa. Muchos lugares solicitan discretamente obtener una "rebaja" en la factura del catering. Los proveedores de catering se comprometen de forma contractual a no divulgar este monto específico en sus contratos con los clientes. Por lo tanto, el servicio de catering puede costar sustancialmente de un sitio a otro. Además, las empresas de catering a veces tienen que competir con operadores informales o ilegales. Un servicio de catering legítimo deberá tener una licencia de negocio y los permisos sanitarios correspondientes, en los cuales se muestre la dirección.

### **3 – PRESENTACIONES**

Las presentaciones más comunes para los alimentos son las siguientes:

- ❖ **COMIDAS SERVIDAS:** Son platos preparados para ser servidos a cada comensal en la mesa. Es semejante al servicio personalizado que se ofrece en los restaurantes. Puede ser un plato único o un menú completo compuesto por una entrada, sopa, plato principal y postre. Puede variar de una cena privada (4 a 6 mesas) hasta un gran banquete corporativo.
- ❖ **COMIDA TIPO BUFFET:** Es una comida con autoservicio, donde el propio comensal se sirve los alimentos. Se reserva un área del evento para tal fin, con mesas colocadas de tal forma que los comensales puedan circular con facilidad al servirse. Generalmente está

compuesto por dos o más variedades de platos por tipo, es decir, variedad de entradas, principales, ensaladas y contornos.

- ❖ **ESTACIONES DE COMIDA**: Es similar a la comida tipo buffet, pero organizada formando pequeñas estaciones. En los casos formales, pueden clasificadas por regiones o por estilo de gastronomía. Otros más populares entre banquetes y recepciones están las mesas de queso, donde se colocan variedades de queso, panes, bollería y vino. La estación fondue, donde se colocan la fondue de queso suizo y la fondue de chocolate (oscuro y/o blanco) con una variedad de sumergibles, pedacitos de frutas, bizcochos, etc. Otras estaciones pueden ser de frutas y ensaladas, de cafetería, de sushi, de postres.
- ❖ **MINI PLATILLOS Y PASA PALOS**: Son pequeños platos fáciles de servir y degustar, aunque laboriosos de preparar debido a su tamaño. Deben poderse comer sin cubiertos o con uno pequeño. Algunos se sirven en pequeñas cucharas orientales, mini-canoas, mini-brochetas, etc. Pueden ser ofrecidos por mozos. Están dirigidos a ambientes informales, cócteles y eventos corporativos.
- ❖ **RECESOS O COFFEE BREAK**: es un término utilizado para definir los descansos de charlas, reuniones de trabajo, cursos y/o eventos en general, en los cuales se les brinda a los participantes, algo de bebida y pequeños aperitivos para hacer una pausa en la reunión. Estos están compuestos por sándwiches miniatura, hojaldres, dulces, jugos, té y/o café, entre otros.
- ❖ **ALMUERZOS EMPAQUETADOS**: Son prácticos almuerzos servidos en bandejas desechables o en cajas diseñadas con ese fin. Por lo general consisten en sándwich, papas fritas, frutas y postre. También se incluye alguna bebida, como refrescos o jugos envasados. Los

sándwiches pueden ser de muchas variedades, tales como jamón, pavo, atún, huevo, pollo, vegetariano y otros. Por supuesto, deben estar identificados debidamente por tipo de sándwich o agrupados para facilitar su identificación. Este tipo de almuerzo se entrega directamente en el lugar escogido por el cliente y se ofrece como comida rápida lo que exige puntualidad y eficiencia en la entrega.

#### **4 – PABLO BENITO CATERING**

La empresa fue creada en 2003, dedicada a la realización de eventos sociales y empresariales. Se encarga íntegramente de la planificación, gestión y organización del evento, contando con un capital humano capacitado y la infraestructura adecuada permitiendo su rápida adaptación al evento que el cliente tiene en mente.

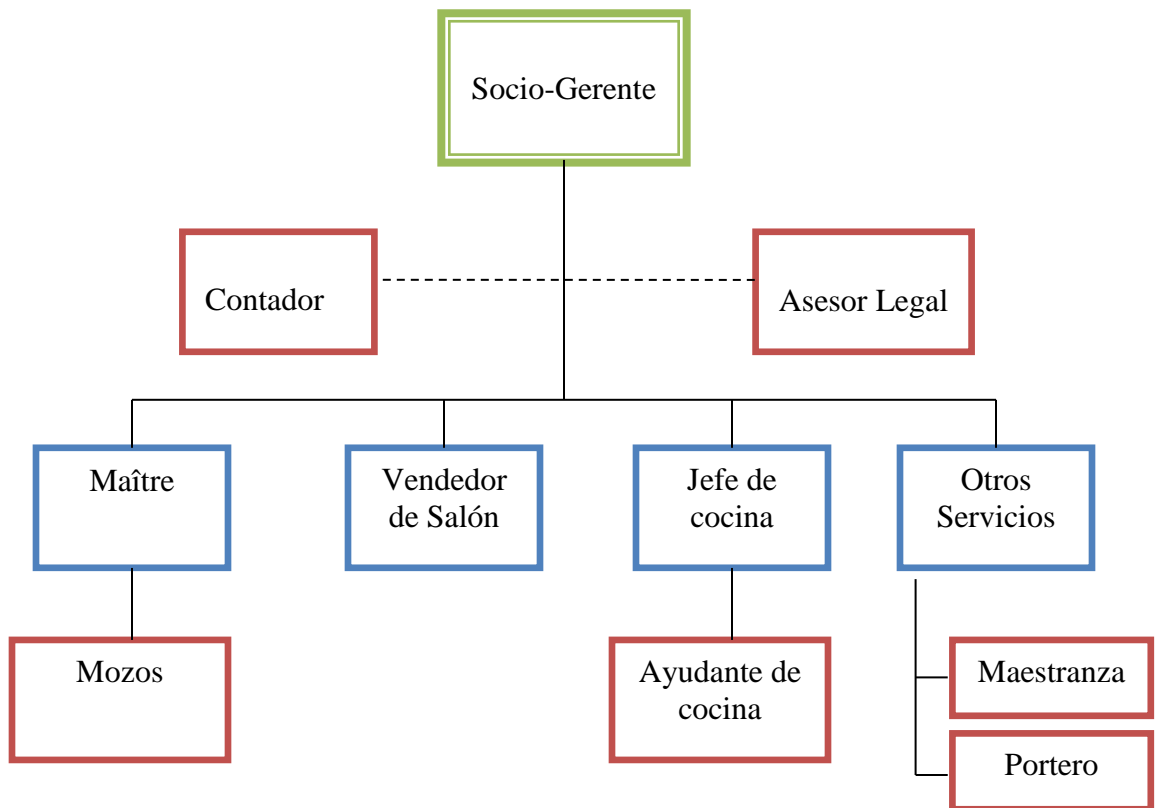
#### **MISION DE LA EMPRESA**

- ❖ Ofrecer un sitio de esparcimiento y entretenimiento sano que fomente la unión familiar, los lazos de amistad, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes.
- ❖ Brindar soluciones completas y de calidad en la organización de fiestas y eventos, cuidando con esmero todos los detalles para que las actividades de nuestros clientes le brinden tranquilidad y satisfacción que ellos y sus invitados merecen.
- ❖ Mantener la responsabilidad y el compromiso de confiabilidad de nuestros servicios.

### **VISION DE LA EMPRESA**

- ❖ Mejorar continuamente la calidad y eficiencia del negocio, a fin de lograr competitividad y expandir el mismo.
- ❖ Incrementar el nivel de ventas, en economía de escala, a fin de disminuir los costos.
- ❖ Mantener y mejorar el servicio a los clientes, permite, no solo incrementar las ventas, sino afianzar la imagen de la empresa.

**Cuadro 1 – ORGANIGRAMA DE “PABLO BENITO CATERING “**



Fuente: elaboración propia

## **5 – MANUAL DE FUNCIONES**

En la empresa “PABLO BENITO CATERING” para los distintos cargos y/o puestos se tiene el siguiente manual de funciones:

**SOCIO-GERENTE:** El dueño-gerente tiene la responsabilidad de representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Deberá Cumplir con las siguientes funciones:

- Ser el representante legal de la empresa.
- Definir metas y objetivos y elaborar el plan de acción para la obtención de lo mismo.
- Organizar el plan de trabajo.
- Supervisar cada una de las funciones de los subordinados.
- Seleccionar los proveedores.
- Evaluar la calidad de los productos.

**CONTADOR:** Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Recibir y clasificar todos los documentos recibidos.
- Examinar y analizar la información de los documentos que le sean asignados.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Elaborar presupuestos.
- Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas para la toma de decisiones.

**ASESOR LEGAL:** Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Examinar y analizar la documentación legal que le sea asignada.
- Asesorar al socio-gerente de los problemas legales que afecten a la empresa.
- Representar a la sociedad en los trámites legales asignados.
- Elaborar informes periódicos de las gestiones legales para la toma de decisiones.

**JEFE DE COCINA:** Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Organizar la producción ejerciendo un estricto control de calidad sobre los procesos y sobre cada empleado; observando su rendimiento, y tratando de optimizar el gasto de insumos y materiales y la forma de utilización de los recursos.
- Deberá identificar, realizar y recibir solicitud de compra de materiales e insumos e informarle sobre el mismo al vendedor, quien se encargará de realizar los pedidos para la producción.
- Crear nuevos menús con una innovación constante en la decoración y elaboración de los mismos.
- Dirigir la preparación de los alimentos.
- Mantener limpia su zona de trabajo.
- Cuidar la higiene de los productos ya elaborados.
- Realizar el despacho de los pedidos.
- Llevar el control de inventario de los utensilios y electrodomésticos.

**MAITRE:** Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, desarrollar, controlar y gestionar las actividades que se realizan en la prestación del servicio catering, tanto en la comida como en la bebida.
- Asignar las mesas a los comensales y de proveer todo lo necesario para que estén cómodos.

- Supervisar el armado de las mesas del local.
- Supervisar que las estaciones estén ordenadas y abastecidas.
- Realizar una revisión preventiva de los baños; damas y caballeros.
- Supervisar que el personal asignado a la atención desde el inicio de apertura este cambiado a la hora señalada.
- Revisar que todo el personal este bien uniformado y tengan sus implementos necesarios.

**MOZO:** Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Preparar las mesas y el salón de eventos.
- Atender los pedidos de consumición.
- Servir los platillos de bocaditos fríos, calientes y sándwiches.
- Servir el plato principal, postre, torta y café.
- Servir y mantener llenos las copas, vasos.
- Levantar los platos y botellas vacías.
- Mantener la limpieza permanente de las mesas.
- Mantener satisfecho y complacido a los invitados.
- Informar al Maître de cualquier inconveniente presentado en las mesas.

**VENDEDOR DE SALON:** Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Atender las llamadas.
- Conocer e informar a los clientes del menú y los servicios disponibles.
- Recibir los pedidos de los clientes.
- Elaborar el presupuesto del evento.
- Informar al socio-gerente de los servicios contratados.
- Realizar los pedidos a los proveedores.
- Elaborar autorización de pagos.

- Archivar la papelería y documentos varios de la empresa.

**PORTERO:** Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Permanecer en la puerta del salón de eventos.
- Controlar el ingreso de todas las personas con la lista de invitados autorizada.
- Realizar la apertura y cierre del salón de eventos.
- Realizar un control selectivo de personas que salen del establecimiento.
- Controlar y registrar el egreso de todo elemento perteneciente a la empresa.
- Registrar las novedades ocurridas.

**MAESTRANZA:** Deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Limpiar el salón de eventos y la cocina.
- Mantener limpio las oficinas y baños.
- Informar los faltantes de insumos de limpieza al vendedor de salón.
- Llevar un registro detallado de los insumos utilizados.
- Hacer un uso adecuado de los insumos de limpieza, siguiendo las recomendaciones de los proveedores.



## 6 – TIPOS DE EVENTOS QUE SE REALIZAN

**Cuadro 2 – TIPOS DE EVENTOS**

Detalle	Tarjeta Mayores	Tarjeta jóvenes	Tarjeta niños
	\$	\$	\$
Bodas	300,00	280,00	150,00
15 años	300,00	280,00	150,00
18 años	300,00	280,00	150,00
Infantiles	300,00	280,00	150,00
Eventos Empresariales	300,00	-	-

Fuente: elaboración propia

## 7 – DESCRIPCION DEL SERVICIO

### **RECEPCION**

- ❖ Copetines
- ❖ Tragos
- ❖ Gaseosas
- ❖ Mesa de fiambres

### **BOCADITOS FRIOS**

- ❖ Tartaleta atún
- ❖ Tartaleta de pollo
- ❖ Cañoncito de roquefort
- ❖ Arrollado agridulce
- ❖ Palmeritas
- ❖ Canapé de jamón

- ❖ Chips de ternera
- ❖ Chips de pollo

### **BOCADITOS CALIENTES**

- ❖ Jesuitas con queso
- ❖ Chips con jamón y roquefort

### **SANDWICHES**

- ❖ Sándwiches de jamón y queso
- ❖ Sándwiches de ternera con queso
- ❖ Sándwiches de pollo con huevo

### **PLATO PRINCIPAL**

- ❖ Pollo deshuesado
- ❖ Lomo

### **GUARNICIONES**

- ❖ Papas doradas con salsa blanca
- ❖ Ensalada rusa

### **CAFETERIA**

- ❖ Cortado

### **POSTRE**

- ❖ Copa de helado
- ❖ Torta

### **MADRUGADORES**

- ❖ Lomitos
- ❖ Pizzetas

### **BEBIDAS**

- ❖ Gaseosas línea coca cola
- ❖ Agua mineral Villavicencio
- ❖ Vino fino ¾
- ❖ Sidra
- ❖ Cervezas Quilmes

### **PERSONAL**

- ❖ Mozos
- ❖ Portero
- ❖ Maître

### **SERVICIOS ADICIONALES**

Corren por cuenta de los contratantes del evento.

- ❖ Decoración: (mantelería, fundas, moños, caminos y telas) \$ 2.000
- ❖ Música y luces \$ 2.500
- ❖ Permisos SADAIC, AADICAPIF y Policial \$ 2.000
- ❖ Salón \$ 6.000

### **FORMAS DE PAGOS**

- ❖ La seña es del 40% al contratar el servicio y el saldo 96 horas antes del evento.
- ❖ La seña no se reintegra

## 8 – GALERIA DE FOTOS











## **CAPITULO II**

### **COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**Sumario:** 1.- Introducción. 2.- Premisas previas. 3.- Los costos para la toma de decisiones. 4.- Costos variables a tasa creciente y a tasa decreciente. 5.- Clasificación de los costos a los efectos de tomar decisiones. 6.- Análisis más comunes en el análisis de decisiones. 7.- Argumentos a tener en cuenta para decidir y que son independientes de los costos.

#### **1 – INTRODUCCION**

La simple intuición personal no basta para dirigir una industria. Un directivo eficiente controlará siempre sus decisiones intuitivas con material numérico.

Son muchos los ejecutivos que conocen con bastante precisión en que segmento ganan o pierden dinero y que vislumbran con gran certeza cual de las variadas alternativas bajo análisis es la más conveniente. En ambos casos, sin necesidad de efectuar estudios especiales. Pero si deben verificar siempre las intuiciones si los hombres cumplen sus funciones con criterio.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> VAZQUEZ, Juan Carlos, Costos. (Buenos Aires 1972), Segunda edición, Pág. 421



## **2 – PREMISAS PREVIAS**

- Los costos deben desglosarse por tipo de variabilidad. No tienen sentido incursionar en cálculos de costos si la información disponible es tan escueta e inexacta que se sabe de antemano que arrojará resultados que no son confiables.
- En la toma de decisiones hay que prever que sucederá en el futuro. Y prever el futuro es difícil, las posibilidades de acertar no son muchas sobre todo porque en algunas ocasiones no se fabricaron los artículos que se pretende lanzar al mercado. La buena gestión combina el esfuerzo de previsión con la aceptación del riesgo calculado. El arte de los negocios es el arte de tomar decisiones irrevocables sobre la base de evidencias a veces inadecuadas.
- Los datos técnicos de los costos actuales derivan a menudo de los costos pasados o de los estándares de materia prima y de mano de obra directa. Por eso no es lógico afirmar que los costos contables resultan totalmente inadecuados para tomar decisiones.
- En la toma de decisiones los factores de costos no son los únicos ni los más críticos que se deben considerar. No siempre la más beneficiosa implicancia económica represente el camino más sabio a seguir.
- Una vez adoptada y concretada una decisión hay que controlar si los resultados previstos se cumplieron. Realizar control de gestión de esa decisión.

- La mejor alternativa suele ser aquella que, a igualdad de riesgos, ofrece el mayor beneficio en relación con el capital invertido.<sup>2</sup>

### **3 – LOS COSTOS PARA TOMA DE DECISIONES**

Decidir implica, seleccionar una alternativa entre varias alternativas posibles. Un administrativo eficaz al tomar una decisión deberá tener en cuenta dos aspectos importantes:

- **ASPECTO CUANTITATIVO**: análisis económico de las distintas alternativas.
- **ASPECTO CUALITATIVO**: Percepción personal, intuición, prestigio.

En cuanto al aspecto cuantitativo será, por lo general, el contador quien eleve informes al administrador del análisis numérico de cada alternativa y es aquí donde los costos deben ser analizados. Para ello se debe contar con las siguientes herramientas para decidir:

- ✓ Análisis de equilibrio.
- ✓ Análisis de la relación C/V/U.
- ✓ Empleo del costeo variable.
- ✓ Aplicación de las técnicas de investigación operativa.
- ✓ Utilización de técnicas cuantitativas.
- ✓ Uso de estándares.
- ✓ Aplicaciones del presupuesto flexible.

Como toda decisión se relaciona con el futuro, en el análisis de las decisiones será importante reconocer lo relevante de lo irrelevante y el

---

<sup>2</sup> Ibidem, Pág.421 y 422.

estudio se centrará sobre aquellos factores que cambien o sean diferentes para cada opción.

- **COSTOS RELEVANTES**: son costos futuros esperados que influyen en la toma de decisiones, ya que son distintos para cada opción.
- **INGRESOS RELEVANTES**: son ingresos futuros que se esperan sean diferentes de acuerdo a las opciones.

Por lo general los costos variables son relevantes y los fijos irrelevantes pero esto no es absoluto.

- **COSTOS ELUDIBLES**: son aquéllos que pueden evitarse a través de una decisión. Solo los costos variables pueden eludirse.
- **COSTOS INELUDIBLES**: son aquéllos costos que permanecerán cualquiera fuese la decisión que se tome. Los costos fijos son ineludibles.
- **COSTOS DIFERENCIALES**: son costos adicionales en los que no se incurriría sino se emprendiera un determinado proyecto, es decir, es un costo “diferente” que surge en función de tomar una decisión. El costo cambia como consecuencia de un mayor o menor nivel de actividad. A su vez el costo diferencial puede ser:
  - a) **COSTO INCREMENTAL**: costos que se prevean aumentarán respecto a una situación primaria, si se incurriese en un determinado proyecto.
  - b) **COSTO DECREMENTAL**: costos que se prevean disminuirán respecto a una situación primaria, si se incurriese en un determinado proyecto.

- **INGRESOS DIFERENCIALES**: Son ingresos adicionales proveniente de un determinado proyecto, es decir, es un ingreso “diferente” que surge en función de tomar una decisión. A su vez ésta puede ser:
  - a) **INGRESO INCREMENTAL**: Ingresos que se prevean aumentarán respecto a una situación primaria, si se incurriese en determinado proyecto.
  - b) **INGRESO DECREMENTAL**: Ingresos que se prevean disminuirán respecto a una situación primaria, si se incurriese en un determinado proyecto.
- **UTILIDAD DECREMENTAL**: Disminución en la utilidad con respecto a una utilidad primaria. No significa pérdida neta.
- **UTILIDAD INCREMENTAL**: Aumento en la utilidad con respecto a utilidad primaria.

De la diferencia entre Ingreso Diferencial y Costo Diferencial pueden surgir las siguientes alternativas:

- **Ingreso Incremental – Costo Incremental = Utilidad Incremental**  
(Siempre y cuando los Ingresos Incrementales sean mayores a los Costos Incrementales).
- **Ingreso Incremental – Costo Incremental = Utilidad Decremental**  
(Si los Ingresos Incrementales son menores a los Costos Incrementales).
- **Ingreso Incremental (aumenta) + Costos Decremental (baja) = Utilidad Incremental**

➤ **Ingreso Decremental (baja) – Costos Decremental (baja) = Utilidad Incremental**

(Siempre y cuando la disminución en los costos sea mayor que la disminución en las ventas).<sup>3</sup>

**EJEMPLOS DE COSTOS INCREMENTALES Y DECREMENTALES**

<b>COSTOS INCREMENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reemplazo de máquinas y equipos.</li><li>- Incorporación de nuevos turnos de trabajos.</li><li>- Proyección de horas extras.</li><li>- Proyección de un volumen adicional de ..producción y ventas.</li></ul>
-----------------------------	---

<b>COSTOS DECREMENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reemplazo de máquinas y equipos.</li><li>- Eliminación de turnos de trabajos.</li><li>- Proyección de eliminación o disminución de horas extras.</li><li>- Proyección de eliminación o disminución de volumen de producción y ventas.</li></ul>
-----------------------------	---

**4 – COSTOS VARIABLES A TASA CRECIENTE Y TASA DECRECIENTE**

➤ **LOS COSTOS VARIABLES A TASA CRECIENTE**: son aquéllos costos totales que aumentan a un ritmo de “velocidad” mayor que la velocidad de aumento en el volumen de producción (u).

---

<sup>3</sup> Profesor LINZEY, Héctor Ricardo, Apuntes de clases teóricas, (año 2012).

- **LOS COSTOS VARIABLES A TASA DECRECIENTE**: son aquéllos costos totales que aumentan a un ritmo de “velocidad” menor que la velocidad de aumento en el volumen de producción (u).
- **LOS COSTOS REVERSIBLES**: son los que varían por salto, tanto al aumentar como al disminuir el volumen. Por ejemplo: sueldo de supervisores, gastos de mantenimiento, sueldos de mano de obra indirecta (MOI).
- **LOS COSTOS IRREVERSIBLES**: son aquéllos que varían por salto, al aumentar el volumen de producción pero NO vuelven a reducirse cuando el volumen disminuye. Por ejemplo: amortización lineal de nuevos equipos. Estos son atinentes a los costos fijos o de estructura.<sup>4</sup>

## **5 - CLASIFICACION DE LOS COSTOS A LOS EFECTOS DE TOMAR DECISIONES**

En los costos para la toma de decisiones solo existen dos clasificaciones por tipo de variabilidad: variables y fijos.

Se dicen que son variables los que se erogan al producir y comercializar una unidad de producto. Se tienen en cuenta el comportamiento de los costos en relación con los cambios en el volumen físico. El volumen es la variable independiente (la causa), y el costo la variable dependiente (el efecto).

Los factores del costo que no tienen cabida en lo enunciado se consideran como fijo.

Se pueden agrupar en tres categorías:

---

<sup>4</sup> Ibidem

- a) Costos que se mantienen invariables ante cualquier contingencia de volumen.
- b) Costos que se mantienen estáticos dentro del rango normal de actividad de los centros a los cuáles se les imputan.
- c) Costos que guardan alguna proporcionalidad con el nivel de producción o entregas, (repuestos, mantenimientos, lubricantes, etc.).

Debido a las distintas conductas de los rubros no incluidos en las jerarquías de variables es que la expresión de “costos fijos” suele ser reemplazadas por la denominación de “gastos de estructuras”.

Las subcuentas variables son:

➤ **En el sector fabril:**

- ✓ Materia Prima.
- ✓ Mano de Obra Directa.
- ✓ Cargas Sociales sobre Mano de Obra Directa.
- ✓ Fuerza Motriz, si es provista por empresas de electricidad.
- ✓ Costos de Reproceso.

➤ **En el sector comercial:**

- ✓ Impuestos a la facturación.
- ✓ Comisiones, si se pagan en relación con el monto de entrega.
- ✓ Materiales de embalajes.
- ✓ Fletes.

Respecto con el rubro de regalías el área donde corresponde ubicarlo y su tipo de variabilidad dependen de la forma que se liquiden, si se pagan en relación con el volumen producido es un factor variable de producción. Si se abonan por unidad vendida es una subcuenta de comercialización proporcional. Cuando se tributa un importe constante

constituye un gasto de estructura que se suele incluir en el costo de producción porque se juzga que es la actividad fabril la que produce la erogación.

La subcuenta publicidad hay discrepancia, si se debe considerar variable o fijo.<sup>5</sup>

## **6 – ANALISIS MÁS COMUNES EN EL ANALISIS DE DECISIONES**

Este problema aparece en industrias que están operando a pleno de su capacidad normal y analiza la conveniencia de comprar en vez de fabricar ciertas “piezas” o “productos acabados”.

Básicamente el análisis consistiría en determinar cuánto cuesta (\$) producir y cuánto cuesta comprarlo pero No es todo lo que debe tenerse en cuenta, los factores cualitativos como ser la calidad de las “piezas” o productos, ya que se perdería su control en caso de comprar. Otro punto a considerar es la probable utilización de la capacidad ociosa que quedaría al dejar de fabricarse.

### ➤ **Análisis y determinación de los costos en el caso de fabricar:**

- ✓ **Materia Prima (MP)**: tipo y cantidad requerida, disponibilidad de proveedores confiables, desperdicios de la MP, gastos de traslado de la MP, etc.
- ✓ **Mano de Obra Directa (MOD)**: Fuerza laboral existente, disponibilidad del tipo de especialidad necesaria, salario, horario, estudio de las cargas sociales.

---

<sup>5</sup> VAZQUEZ, Juan Carlos, Costos, op. cit. 21



- ✓ **Carga Fabril (CF)**: Estudios sobre la base de aplicación apropiada, técnica y bases de prorrateo, comportamiento de los costos fijos y variables.

En el caso de necesitar inversiones en activos fijos, el método de depreciación a utilizar.

- **Análisis y determinación de los costos de comprar**: Por lo general, para los costos de comprar se tendrá en cuenta:
  - ✓ Valor de factura del proveedor.
  - ✓ Gastos de flete y Seguro.
  - ✓ Gastos de manipuleo.

### **DECISIONES SOBRE PRECIOS Y COSTOS DIFERENCIALES**

Bajo ciertas circunstancias se podrán incrementar los beneficios facturando a precios inferiores a lo de lista. Tales situaciones se presentan cuando:

- Se dispone de capacidad ociosa.
- Existe un mercado local o foráneo dispuesto a absorber la producción con que se eliminaría la ociosidad. Dicha producción adicional puede lograrse:
  - ✓ Elevando la producción de líneas ya existentes o
  - ✓ Lanzando nuevos productos al mercado, siempre y cuando no exija la adquisición de nuevas máquina y equipos.
- Los precios diferenciales cubran a los costos diferenciales y deje un margen de utilidad.

- La comercialización no produzca alteraciones bruscas en el mercado, y que si los clientes normales se enteran rápidamente de los precios distintos puede caer la demanda normal del producto, razón por la cual se aconseja esta política en mercados circunscriptos y que no se interfieran mutuamente (por ejemplo: zonas del país no abastecidas, licitaciones, canales de ventas diferentes, etc.).

Es fundamental tener en cuenta que:

- No siempre una reducción en el precio conduce a un aumento en el volumen de venta y
- Si se produce un aumento en el volumen No siempre es el suficiente para recuperar el efecto de la caída en el precio.

También será necesario tener presente que los costos de estructura seguirán siendo los mismos ante una u otra alternativa.

## **7 – ARGUMENTOS A TENER EN CUENTA PARA DECIDIR Y QUE SON INDEPENDIENTES DE LOS COSTOS (FACTORES NO ECONOMICOS)**

- **A favor de hacer:**
  - ✓ Inestabilidad del suministro.
  - ✓ Calidad deficiente del suministro.
  - ✓ Deseo de mantener en secreto el proceso.
  - ✓ Tener capacidad Ociosa.
  - ✓ Captar consideraciones fiscales.
  - ✓ Mantener la fuerza laboral.

➤ **A favor de comprar:**

- ✓ Falta de capital.
- ✓ Traspaso del riesgo al proveedor.
- ✓ Falta de experiencia en la fabricación.
- ✓ Producción despareja de producto terminado.
- ✓ Selección más amplia de proveedores.
- ✓ Provisión de servicios especiales.

En la labor de elegir los productos más rentables para impulsar e intensificar su producción, caben 3 posibilidades:

- a) **Que todos los productos tengan el mismo tiempo de elaboración:**  
en este caso el más remunerativo es el de mayor Costo Marginal unitaria.
- b) **Que los tiempos de elaboración de los productos sean diferente:**  
en este caso los productos más rentables serán aquéllos que tengan mayor Contribución Marginal horaria(C Mg/hs).

<b><math>C \text{ Mg/hs} = \text{Contribución Marginal unitaria} \times n^{\circ} \text{ de Prod. Term./hora.}</math></b>
---

Razón por la cual convendrá producir aquéllos productos que tengan mayor velocidad horaria de fabricación.

- c) **Que los tiempos de elaboración sean diferentes y que exista capacidad ociosa:** el producto más rentable será el de mayor CMg/hs pero es conveniente comercializarlos a precios inferiores a lo de lista, siempre y cuando brinde Contribución Marginal positiva (+).

### **CREACION DE NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS**

- Cuando se decida habilitar una nueva línea en reemplazo de otra ya obsoleta, aprovechando las mismas instalaciones y sin alterar sustancialmente los costos fijos solo con que los nuevos productos arrojen una Contribución Marginal total superior a la que se reemplaza bastará para adoptar la decisión de crear una nueva línea.
- Si para la nueva línea es necesario ampliar la capacidad fabril o reemplazar máquinas y equipos (aún sin ampliar capacidad) solo será conveniente la creación de nuevas líneas si la ganancia neta total que prometen los nuevos productos supera a la que se obtenía de los productos que se busca reemplazar.

### **ANALIZAR LA CONVENIENCIA DE SUPRIMIR LINEAS DE PRODUCTOS**

Solo conviene suprimir una línea cuando el monto de las pérdidas es superior al de los costos fijos, es decir, cuando el Costo Marginal es negativo (-).

Conjuntamente con la eliminación de productos hay que evaluar y analizar el reemplazo de la línea en el corto plazo.

Existen también circunstancias especiales que impulsan a mantener la línea con Costo Marginal (-) y son:

- ✓ Posibilidad de revertir la situación en el corto plazo.
- ✓ Conveniencia de desplazar el mercado a competidores débiles.
- ✓ Liquidar stocks invendibles.
- ✓ Desprenderse de artículos perecederos.
- ✓ Líneas que fomentan la venta de otras líneas muy rentables.
- ✓ Popularizar un producto que se tiene la certeza será a corto plazo líder en el mercado.

Por supuesto que productos con Contribución Marginal (-) bajo estas situaciones no se puede mantener eternamente, por lo tanto será necesario analizar un plazo máximo y si superado este plazo no se llega a transformarlas en líneas rentables habrá de eliminarse definitivamente la línea deficitaria.

## **CAPITULO III**

### **INFORMACIÓN PARA TOMA DE DECISIONES**

**Sumario:** 1.- Costos variables. 2.- Costos fijos. 3.- Ingresos. 4.- Estado de resultados. 5.- Punto de Equilibrio.

#### **1 – COSTOS VARIABLES**

##### **A. COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION**

##### **I. COSTO DE MERCADERIA**

<b>Cuadro 1 - Picada de Fiambres</b>	
<b>Recepción</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad/kg</b>
Variedad de Fiambres a servir	10,00
Proporción de consumo por persona por kg.	0,10
Cantidad de Fiambres por mesas en kg.	5,00
Total necesarios para 100 personas en kg.	10,00
Cantidad de mesas necesarias para 100 personas	2,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 - Determinación Picada de Fiambres</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Variedad de Fiambres	1.225,80
Otros Elementos Necesarios	111,63
<b>Total</b>	<b>1.337,43</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 3 - Bocaditos Fríos</b>	
<b>Lunch (1)</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad/kg. estimada para 100 personas</b>
Tartaletas de Atún	75,00
Tartaletas de Pollo	75,00
Cañoncitos de Roquefort	70,00
Arrollados Agridulces	2,00
Palmeritas en kg.	0,50
Canapés de Jamón	70,00
Chips de Ternera	18,00
Chips de Pollo	18,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 4 - Determinación Bocaditos Fríos</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Tartaletas de Atún	206,50
Tartaletas de Pollo	150,50
Cañoncitos de Roquefort	210,00
Arrollados Agridulces	140,00
Palmeritas en kg.	41,00
Canapés de Jamón	240,50
Chips de Ternera	133,25
Chips de Pollo	62,50
<b>Total</b>	<b>1.184,25</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 5 - Bocaditos Calientes</b>	
<b>Lunch (2)</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad estimada para 100 personas</b>
Chips de Jamón	24,00
Chips de Roquefort	24,00
Jesuitas con Queso	90,00

Fuente: elaboración propia



<b>Cuadro 6 - Determinación Bocaditos Calientes</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Chips de Jamón	196,50
Chips de Roquefort	143,50
Jesuitas con Queso	270,00
<b>Total</b>	<b>610,00</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 7 - Sándwiches</b>	
<b>Lunch (3)</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad estimada para 100 personas</b>
Sándwiches Jamón con Queso	96,00
Sándwiches Ternera con Queso	96,00
Sándwiches Pollo con Huevo	96,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 8 - Determinación Sándwiches</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Sándwiches Jamón con Queso	342,80
Sándwiches Ternera con Queso	816,50
Sándwiches Pollo con Huevo	322,50
<b>Total</b>	<b>1.481,80</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 9 - Pollo Deshuesado con Papas Doradas y Salsa Blanca</b>	
<b>Menú</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad estimada para 100 personas</b>
Plato Principal	100,00
Guarniciones	100,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 10 - Determinación Pollo Deshuesado con Papas Doradas y Salsa Blanca</b>	<b>Costo</b>
Plato Principal	810,00
Guarniciones	430,00
<b>Total</b>	<b>1.240,00</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 11 - Postres + Complementos</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad estimada para 100 personas</b>
Postres	100,00
Cafetería	70,00
Tortas	3,00
Madrugadores - Lomitos	30,00
Madrugadores - Pizzetas	50,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 12 - Determinación Postres + Complementos</b>	<b>Costo</b>
Postres	900,00
Cafetería	28,00
Tortas	900,00
Madrugadores - Lomitos	454,00
Madrugadores - Pizzetas	529,75
total	2.811,75

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 13 - Bebidas</b>	
<b>Bebidas sin Alcohol</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad estimada para 100 personas</b>
Coca-Cola	48,00
Coca-Cola Zero	12,00
Sprite	12,00
Agua Mineral Villavicencio	36,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 14 - Bebidas</b>	
<b>Bebidas con Alcohol</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad estimada para 100 personas</b>
Vino Michel Torino	0.00
Cerveza Quilmes	0.00
Sidra	0.00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 15 - Determinación Bebidas</b>	<b>Costo</b>
Bebidas sin Alcohol	1.710,00
Bebidas con Alcohol	0.00
<b>Total</b>	<b>1.710,00</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 16 - Resumen Mercadería</b>	<b>Costo</b>
Picada de Fiambres - Recepción	1.337,43
Bocaditos Fríos - Lunch (1)	1.184,25
Bocaditos Calientes - Lunch (2)	610,00
Sándwiches - Lunch (3)	1.481,80
Pollo Deshuesado + Guarnición - Menú	1.240,00
Postres + Complementos	2.811,75
Bebidas	1.710,00
<b>Total</b>	<b>10.375,23</b>

Fuente: elaboración propia

## II. COSTO MANO DE OBRA

<b>Cuadro 17 - Mano de Obra Gastronómica</b>					
<b>Sueldo Bruto</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Ayudante de Cocina</b>	<b>Maître</b>	<b>Mozo</b>	<b>Portero</b>
<b>Convenio Colectivo</b>	<b>UTHGRA Nº 479/06</b>	<b>UTHGRA Nº 479/06</b>	<b>UTHGRA Nº 479/06</b>	<b>UTHGRA Nº 479/06</b>	<b>UTHGRA Nº 479/06</b>
Categoría	II	II	II	II	II
Nivel Profesional	6	3	6	6	1
Sueldo Básico	5.124,90	4.544,56	5.124,90	5.124,90	4.247,64
% Antigüedad	-	-	-	-	-
Antigüedad	-	-	-	-	-
Asistencia Perfecta 10%	512,49	454,46	512,49	512,49	424,76
Complemento 12%	614,99	545,35	614,99	614,99	509,72
<b>Total Remunerativo</b>	<b>6.252,38</b>	<b>5.544,36</b>	<b>6.252,38</b>	<b>6.252,38</b>	<b>5.182,12</b>
<b>Total No Remunerativo</b>	<b>326,13</b>	<b>289,20</b>	<b>326,13</b>	<b>326,13</b>	<b>270,30</b>
<b>Total</b>	<b>6.578,51</b>	<b>5.833,56</b>	<b>6.578,51</b>	<b>6.578,51</b>	<b>5.452,42</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 18 - Contribuciones Patronales</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Ayudante de Cocina</b>	<b>Maître</b>	<b>Mozo</b>	<b>Portero</b>
Jubilación 10,17%	635,87	563,86	635,87	635,87	527,02
Obra Social 6%	394,71	350,01	394,71	394,71	327,15
Ley 19.032 1,5%	93,79	83,17	93,79	93,79	77,73
Asignación Familiar 4,44%	277,61	246,17	277,61	277,61	230,09
Fondo Nacional Empleo 0,89%	55,65	49,34	55,65	55,65	46,12
Seguro Vida Obligatorio	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46
Seguro de Vida 1%	65,79	58,34	65,79	65,79	54,52
Contribución Especial 5,1%	16,63	14,75	16,63	16,63	13,79
Salud pública 2,5%	156,31	138,61	156,31	156,31	129,55
<b>Total</b>	<b>1.698,82</b>	<b>1.506,71</b>	<b>1.698,82</b>	<b>1.698,82</b>	<b>1.408,43</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 19 - Costo Mano de Obra Gastronómica por Evento</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Ayudante de Cocina</b>	<b>Maître</b>	<b>Mozo</b>	<b>Portero</b>
Costo por Empleado	8.277,33	7.340,27	8.277,33	8.277,33	6.860,85
Cantidad por Puesto	2,00	2,00	1,00	8,00	1,00
Costo por Puesto	16.554,66	14.680,54	8.277,33	66.218,64	6.860,85
Divisor Horas Hombre	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Costo por Hora	82,77	73,40	41,39	331,09	34,30
Horas por Evento	16,00	16,00	11,00	11,00	11,00
<b>Total</b>	<b>1.324,37</b>	<b>1.174,44</b>	<b>455,25</b>	<b>3.642,03</b>	<b>377,35</b>

Fuente: elaboración propia

### **III. OTROS COSTOS VARIABLES**

<b>Cuadro 20 - Servicios Adicionales</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo por Evento</b>
Música y Luces	2.000,00
Decoración (Manteles, Fundas, Caminos, Moños, Telas)	1.500,00
Derechos por Evento (SADAIC, AADICAPIF, Policial)	1.400,00
<b>Total</b>	<b>4.900,00</b>

Fuente: elaboración propia

### **IV. RESUMEN**

<b>Cuadro 21 - Costos Variables de Producción</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Costo por Evento</b>	<b>Nº de Eventos</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Neto IVA</b>
Mercadería	10.375,23	4,00	41.500,92	34.298,28
Mano de Obra Gastronómica	6.973,44	4,00	27.893,76	27.893,76
Otros Costos Variables	4.900,00	4,00	19.600,00	16.198,35
<b>Total</b>	<b>22.248,67</b>		<b>88.994,68</b>	<b>77.863,59</b>

Fuente: elaboración propia

## **B. COSTOS VARIABLES DE COMERCIALIZACION**

<b>Cuadro 22 - Impuestos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Nº de Eventos</b>	<b>Costo Mensual</b>
Ingresos Brutos	4,00	2.304,01
Tributo Económico Municipal	4,00	730,46
Total		3.034,47

Fuente: elaboración propia

## **2 – COSTOS FIJOS**

<b>Cuadro 23 - Costos Fijos Mensuales</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Neto IVA</b>
Amortizaciones	32,55	32,55
Alquiler Salón	18.000,00	14.876,03
Luz	4.500,00	3.543,31
Gas	300,00	236,22
Agua	600,00	472,44
Teléfono	421,00	331,50
Sueldo Vendedor	10.362,96	10.362,96
Sueldo Maestranza	10.170,91	10.170,91
Honorarios Profesionales	1.800,00	1.487,60
Gastos Generales	3.000,00	2.479,34
Total	49.187,42	43.992,86

Fuente: elaboración propia

### 3 – INGRESOS

<b>Cuadro 24 - Ingresos Mensuales</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Precio</b>	<b>Tarjetas Vendidas</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Ingreso Neto IVA</b>
Tarjeta Mayores	300,00	355,00	106.500,00	88.016,53
Tarjeta Jóvenes	280,00	45,00	12.600,00	10.413,22
Tarjeta Niños	-	-	-	-
Salón			24.000,00	19.834,71
Música y Luces			10.000,00	8.264,46
Decoración			8.000,00	6.611,57
Derechos por Evento			8.000,00	6.611,57
<b>Total</b>		<b>400,00</b>	<b>169.100,00</b>	<b>139.752,06</b>

Fuente: elaboración propia

### 4 – ESTADO DE RESULTADOS

<b>Cuadro 25 – Estado de Resultado Mensual</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Importe</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos</b>		
Ventas	98.429,75	70,43
Otros Ingresos	41.322,31	29,57
<b>Total Ingresos</b>	<b>139.752,06</b>	<b>100,00</b>
<b>(-) Costos Variables</b>		
De Producción	(77.863,59)	55,72
De Comercialización	(3.034,47)	2,17
<b>Total Costos Variables</b>	<b>(80.898,06)</b>	<b>57,89</b>
<b>Contribución Marginal</b>	<b>58.854,00</b>	<b>42,11</b>
<b>(-) Costos Fijos</b>	<b>(43.992,86)</b>	<b>31,48</b>
<b>Resultado (+)</b>	<b>14.861,14</b>	<b>10,63</b>

Fuente: elaboración propia



## 5 – PUNTO DE EQUILIBRIO

### A – MONTOS DE VENTAS EN EQUILIBRIO

$$\text{Punto de Equilibrio \$} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio \$} = \frac{\$43.992,86}{1 - \frac{\$80.898,06}{\$139.752,06}} = \$ 104.471,28$$

### B – MARGEN DE SEGURIDAD (M. SEG.)

M.SEG.= VENTAS TOTALES – VENTAS EN EQUILIBRIO

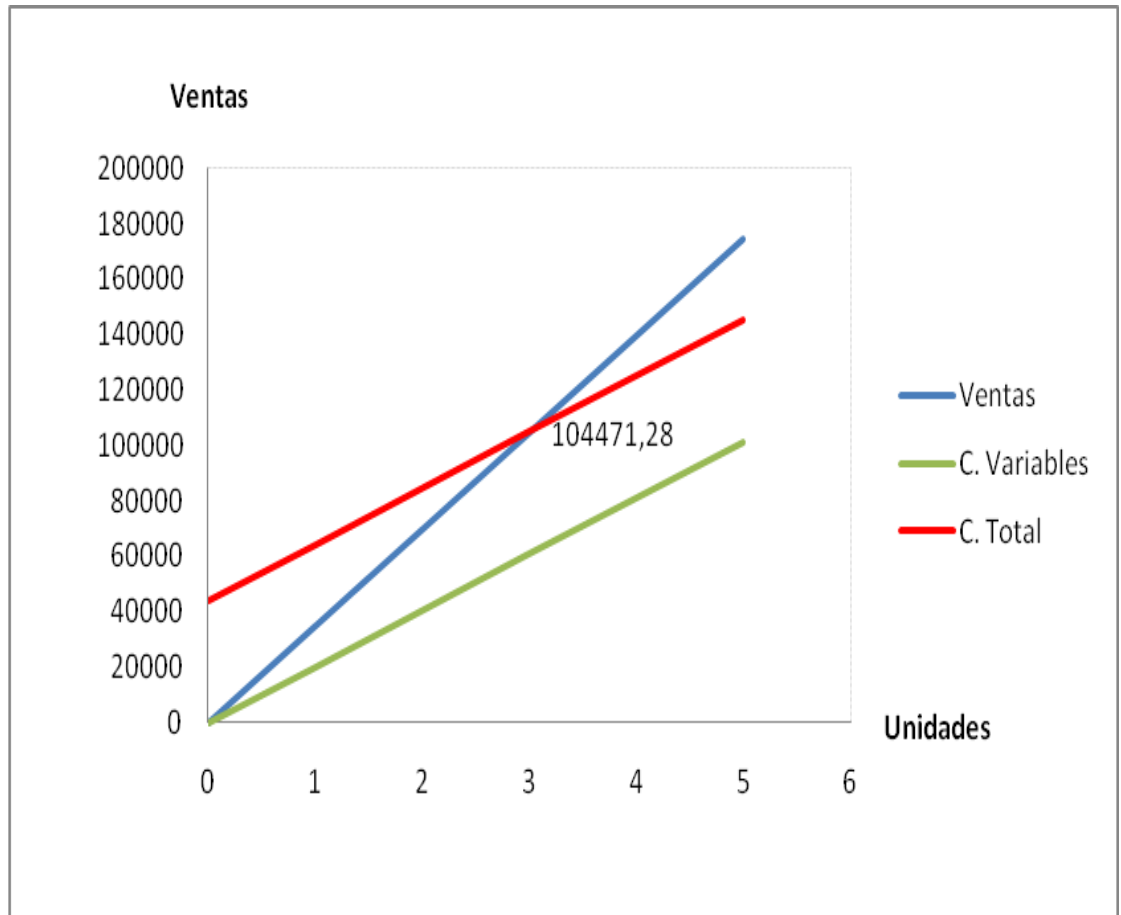
$$\text{M.SEG.} = \$139.752,06 - \$104.471,28 = \$ 35.280,78$$

### C – UNIDADES DE EVENTOS EN EQUILIBRIO

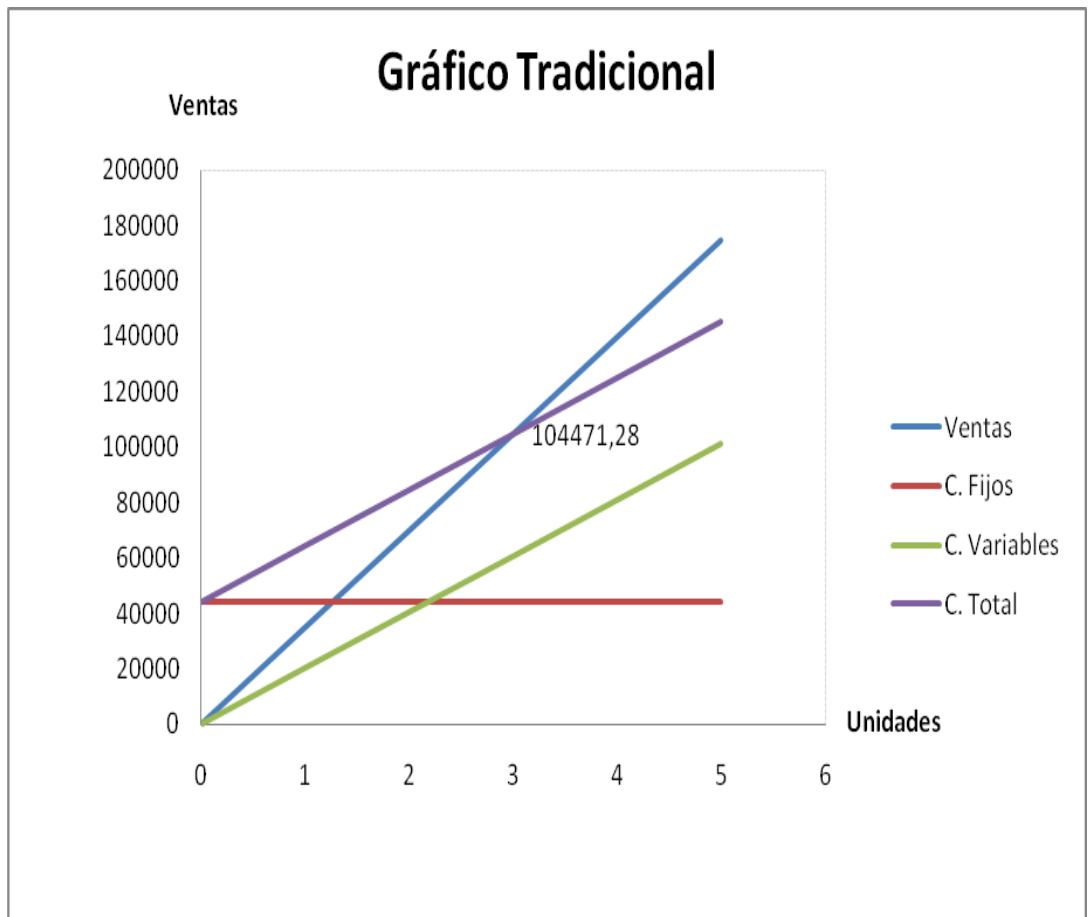
$$\text{Punto de Equilibrio Uds.} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\frac{\text{CONTRIBUCION MARGINAL}}{\text{Nº DE EVENTOS}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio Uds.} = \frac{43.992,86}{\frac{58.854,00}{4}} = 3 \text{ eventos}$$

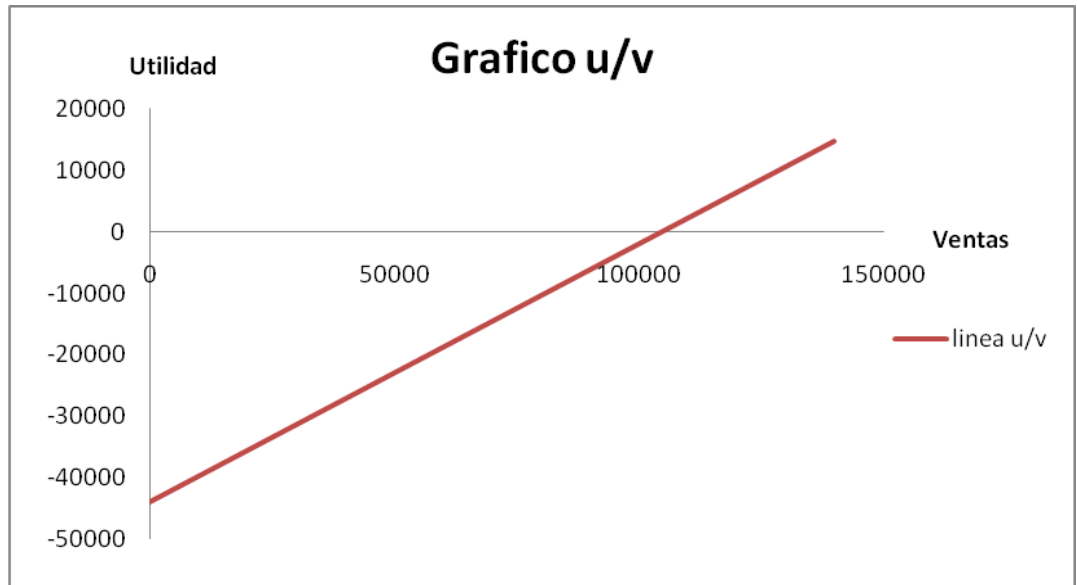
**D – GRAFICO O DIAGRAMA DE KNOEPEL**



**E – GRAFICO DE TRADICIONAL**



**F – GRAFICO U/V**



## **CONCLUSION**

Como objetivo general de este trabajo, nos propusimos determinar y analizar los costos variables de la empresa "Pablo Benito Catering", para identificar sus fortalezas y debilidades o áreas problemáticas, y finalmente sugerir o recomendar acciones correctivas para superar las limitaciones de gestión o aprovechar las ventajas que surgen de las áreas con mejor desempeño.

La situación de la empresa unipersonal es buena, más no la ideal, no cuenta con una estructura operativa organizada, por lo cual pueden presentarse falencias en cuanto a una definición clara de las funciones a realizar por los mandos medios y superiores.

La planificación estratégica es una asignatura pendiente de la compañía ya que no ha llevado nunca a cabo un proceso de diagnóstico y reflexión estratégica que le permita analizar las posibilidades de adaptación de la empresa a su entorno por lo que es considerada una debilidad importante de la misma.

Tampoco se realizan grandes esfuerzos en cuanto a análisis de ingresos, costos y márgenes por líneas de evento.

Los esfuerzos de la empresa han sido dirigidos a otros ámbitos que poseen un impacto de mayor relevancia en el corto plazo.

El socio-gerente no lleva una agenda organizada de sus actividades, se dedica a todos los aspectos operativos, descuidando los demás asuntos.

En cuanto al marco cuantitativo analizado, notamos que en lo que respecta a la gestión productiva se manifiestan algunos problemas y potencialidades, como por ejemplo que la empresa no tiene establecido una política de costos o por lo menos no de una manera sistemática. Tampoco realiza proyecciones de ingresos y egresos.

Es notorio que la empresa sólo se encuentra enfocada en el día a día, es decir, en el corto plazo.

Es por esto que, recomendamos a la empresa “Pablo Benito Catering”, llevar a cabo proyecciones a mediano/largo plazo de ingresos y costos.

De la análisis de los costos, variables y fijos, los ingresos, el estado de resultados y el punto de equilibrio podemos observar que los resultados obtenidos fueron generalmente buenos, ya que se encuentran dentro de los valores proporcionados por la empresa, sin embargo a través de una adecuada gestión administrativa los valores actuales que arrojaron podrían mejorarse con el apoyo de los objetivos establecidos por medio de una planificación estratégica que permita captar nuevos clientes.

Más allá de esto es relevante destacar que se logró concientizar al dueño sobre la importancia de realizar un análisis de costos que le permita replantear el direccionamiento estratégico de la empresa para así poder encontrar el foco de los problemas que surgen por evento, y en base a esto tomar acciones correctivas y preventivas que la lleven a mantenerse y crecer en el mercado en el cual se desenvuelve.

Puesto que nuestro estudio se enfocó en un periodo de análisis de un mes determinado, dada la restricción de información, consideramos apropiado manifestar que dicho periodo no es suficiente para reflejar los diagnósticos de manera objetiva, ya que los mismos pueden verse influidos por factores de estacionalidad así como también por factores situacionales del micro y macro entorno.

Como último cabe destacar que las conclusiones de nuestro análisis serían más contundentes, es decir reflejarían mejor la realidad, si a los valores obtenidos para la empresa “Pablo Benito Catering” los podríamos comparar con los valores parámetros del sector en donde desarrolla su actividad. Debido a que no contamos con dicha información dejamos abierta esta línea de investigación para un diagnóstico más profundo del sector en el que se desenvuelve la compañía.

## APÉNDICE

### 1. INFORMACION PARA EL CUADRO 2 DEL CAPITULO III

<b>Cuadro 1 - Variedad de Fiambres</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad necesarias en kg.</b>	<b>Precio por Kg.</b>	<b>Costo</b>
Jamón Crudo	1,00	223,00	223,00
Jamón Cocido	1,00	115,00	115,00
Bondiola	1,00	250,00	250,00
Salame	1,00	76,30	76,30
Salamín	1,00	110,00	110,00
Mortadela	1,00	72,00	72,00
Queso Pategras	1,00	96,00	96,00
Queso Gouda	1,00	90,00	90,00
Queso Port Salud	1,00	74,00	74,00
Queso Roquefort	1,00	119,50	119,50
Total			1.225,80

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 - Otros Elementos Necesarios</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan Baguettes	10,00	5,80	58,00
Aceitunas Verdes	0,50	59,50	29,75
Aceitunas Negras	0,50	47,76	23,88
Total			111,63

Fuente: elaboración propia



2. **INFORMACION PARA EL CUADRO 4 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Tartaletas de Atún (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades</b>	<b>Precio por unidad</b>	<b>Costo</b>
Paquete de tapa de empanada 20 unidades c/u	4,00	17,00	68,00
Latas de Atún de 170 gr. c/u	6,00	22,00	132,00
Mayonesa 250 gr.	1,00	6,50	6,50
Total			206,50

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 - Tartaletas de Pollo (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Paquete de tapa de empanada 20 unidades c/u	4,00	17,00	68,00
Pollo en kg (en base precio cajón)	4,00	19,00	76,00
Mayonesa 250 gr.	1,00	6,50	6,50
Total			150,50

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 3 - Cañoncitos de Roquefort (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades</b>	<b>Precio por unidad</b>	<b>Costo</b>
Cañoncito de Roquefort	70,00	3,00	210,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 4 - Arrollados Agridulces (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades</b>	<b>Precio por unidad</b>	<b>Costo</b>
Arrollado Agridulce	2,00	70,00	140,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 5 - Palmeritas (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en kg.</b>	<b>Precio por kg.</b>	<b>Costo</b>
Palmerita	0,50	82,00	41,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 6 - Canapés de Jamón (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Paquete de tapa de empanada 20 unidades c/u	4,00	17,00	68,00
Jamón Cocido	1,50	115,00	172,50
Total			240,50

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 7 - Chips de Ternera (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan Chip	18,00	1,00	18,00
Pecceto	0,75	105,00	78,75
Salsa Inglesa	1,00	30,00	30,00
Mayonesa 250 grs.	1,00	6,50	6,50
Total			133,25

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 8 - Chips de Pollo (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan chip	18,00	1,00	18,00
Pollo en kg (en base precio cajón)	2,00	19,00	38,00
Mayonesa 250 grs.	1,00	6,50	6,50
Total			62,50

Fuente: elaboración propia

### **3. INFORMACION PARA EL CUADRO 6 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Chips de Jamón (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan Chip	24,00	1,00	24,00
Jamón Cocido	1,50	115,00	172,50
Total			196,50

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 - Chips de Roquefort (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan Chip	24,00	1,00	24,00
Queso Roquefort	1,00	119,50	119,50
Total			143,50

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 3 - Jesuitas con Queso (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en kg.</b>	<b>Precio por kg.</b>	<b>Costo</b>
Jesuita con Queso	90,00	3,00	270,00

Fuente: elaboración propia

#### **4. INFORMACION PARA EL CUADRO 8 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Sándwiches Jamón con Queso (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan de Miga por Molde de 4 kg c/u	1,00	70,00	70,00
Jamón Cocido	1,12	115,00	128,80
Queso	1,60	90,00	144,00
Total			342,80

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 - Sándwiches Ternera con Queso (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan de Miga por molde de 4 kg c/u	1,00	70,00	70,00
Pecceto	4,00	105,00	420,00
Salsa Inglesa	5,00	30,00	150,00
Queso	1,60	90,00	144,00
Mayonesa 250 grs.	5,00	6,50	32,50
Total			816,50

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 3 - Sándwiches Pollo con Huevo (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan de Miga por Molde de 4 kg c/u	1,00	70,00	70,00
Pollo en kg (en base precio cajón)	10,00	19,00	190,00
Huevo	30,00	1,00	30,00
Mayonesa 250 grs.	5,00	6,50	32,50
<b>Total</b>			<b>322,50</b>

Fuente: elaboración propia

### **5. INFORMACION PARA EL CUADRO 10 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Plato principal (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en kg.</b>	<b>Precio por kg.</b>	<b>Costo</b>
Pollo Deshuesado en kg. (en base precio cajón)	40,00	19,00	760,00
Otros Aderezos			50,00
<b>Total</b>			<b>810,00</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 - Guarniciones (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Papas Doradas	25,00	6,00	150,00
Salsa Blanca en lata 5 kg.	1,00	180,00	180,00
Otros Aderezos			100,00
<b>Total</b>			<b>430,00</b>

Fuente: elaboración propia

**6. INFORMACION PARA EL CUADRO 12 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Postres (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en kg.</b>	<b>Precio por kg.</b>	<b>Costo</b>
Helados (3 baldes de 10 lts.=7 kg. c/u)	21,00	42,86	900,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 - Cafetería (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en kg.</b>	<b>Precio por kg.</b>	<b>Costo</b>
Café Cabrales	0,50	56,00	28,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 3 - Tortas (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en kg.</b>	<b>Precio por kg.</b>	<b>Costo</b>
Tortas (3 tortas de 2 kg. c/u)	6,00	150,00	900,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 4- Madrugadores - Lomitos (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pan Chip	30,00	2,50	75,00
Pecceto	3,00	105,00	315,00
Mayonesa 250 grs.	2,00	6,50	13,00
Mostaza 250 grs.	2,00	7,00	14,00
Tomate	1,50	8,00	12,00
Otros Aderezos			25,00
Total			454,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 5 - Madrugadores - Pizzetas (elaborado)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en unidades/kg.</b>	<b>Precio por unidad/kg.</b>	<b>Costo</b>
Pizzeta	50,00	3,50	175,00
Queso Cremoso	5,00	55,00	275,00
Aceitunas Verdes	0,50	59,50	29,75
Aderezos para Salsa			50,00
Total			529,75

Fuente: elaboración propia

## **7. INFORMACION PARA EL CUADRO 15 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Bebidas sin Alcohol (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en Botellas</b>	<b>Precio por Botella</b>	<b>Costo</b>
Coca-Cola 2,25 lts.	48,00	19,50	936,00
Coca-Cola Zero 2 lts.	12,00	22,50	270,00
Sprite 2,25 lts.	12,00	19,50	234,00
Agua Mineral Villavicencio 0,5 lts.	36,00	7,50	270,00
Total			1.710,00

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 - Bebidas con Alcohol (adquirido)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad en Botellas</b>	<b>Precio por Botella</b>	<b>Costo</b>
Vino Michel Torino 750 cc.	0.00	0.00	0.00
Cerveza Quilmes 1 lts.	0.00	0.00	0.00
Sidra 900 cc.	0.00	0.00	0.00
Total			0.00

Nota: El cliente se encarga de la Bebida con Alcohol

Fuente: elaboración propia

**8. INFORMACION PARA EL CUADRO 22 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Gastos Mensuales</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Neto IVA</b>
Alquiler Salón	18.000,00	14.876,03
Honorarios Profesionales	1.800,00	1.487,60
Gastos Generales	3.000,00	2.479,34
Luz	4.500,00	3.543,31
Gas	300,00	236,22
Agua	600,00	472,44
Teléfono	421,00	331,50
Mercadería	41.500,92	34.298,28
Otros Costos Variables	19.600,00	16.198,35
<b>Total</b>	<b>89.721,92</b>	<b>73.923,07</b>

Fuente: elaboración Propia

<b>Cuadro 2 - Percepciones Impositivas</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Importe Neto IVA</b>	<b>Percepción Ingresos Brutos 3,5%</b>	<b>Percepción TEM 1,25%</b>	<b>Publicidad y Propaganda TEM 10%</b>
Gastos Mensuales	73.923,07	2.587,31	924,04	92,40

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 3 - Liquidación Ingresos Brutos</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Importe</b>
Base Imponible	139.752,06
Alícuota %	3,50
Impuesto Determinado	4.891,32
Retenciones Ingresos Brutos	-
Percepciones Ingresos Brutos	2.587,31
Impuesto a pagar	2.304,01

Fuente: elaboración propia



<b>Cuadro 4 - Liquidación Tributo Económico Municipal</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Importe</b>
Base Imponible	139.752,06
Alícuota %	1,25
Impuesto Determinado	1.746,90
Retenciones Tributo Económico Municipal	-
Percepciones Tributo Económico Municipal	1.016,44
Impuesto a pagar	730,46

Fuente: elaboración propia

**9. INFORMACION PARA EL CUADRO 23 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Amortizaciones</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Fecha Adquisición</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Nº Unidades</b>	<b>Costo</b>
Mesas Redondas	12/02/2003	320,00	15,00	4.800,00
Juegos de Cubiertos A	15/02/2003	17,00	240,00	4.080,00
Juegos de Cubiertos B	20/05/2008	25,00	120,00	3.000,00
Juegos de Cucharitas p/postre	15/02/2003	3,00	250,00	750,00
Juegos de Platos A	15/02/2003	17,00	240,00	4.080,00
Juegos de Platos B	20/05/2008	25,00	120,00	3.000,00
Juegos de Platos de Entrada	13/02/2003	15,00	150,00	2.250,00
Juegos de Platos p/Torta	13/02/2003	5,00	150,00	750,00
Juegos de Cerámica para Café A	15/02/2003	12,00	140,00	1.680,00
Juegos de Cerámica para Café B	20/05/2008	17,00	70,00	1.190,00
Juegos de Vasos	15/02/2003	2,00	250,00	500,00
Juegos de Vasos	20/05/2008	3,50	250,00	875,00
Juegos de Copas	15/02/2003	5,00	200,00	1.000,00
Juegos de Copas	20/05/2008	7,00	200,00	1.400,00
Equipo Aire Acondicionado	01/06/2006	6.500,00	2,00	13.000,00
Heladeras	20/02/2003	1.800,00	2,00	3.600,00
Freezer	20/02/2003	1.200,00	2,00	2.400,00
Cocinas	16/02/2003	700,00	2,00	1.400,00
Horno Industrial	12/07/2003	1.100,00	1,00	1.100,00
Ventiladores	15/02/2003	200,00	3,00	600,00
Microondas	02/04/2009	1.200,00	2,00	2.400,00
Set de Ollas	10/02/2003			700,00
Pavas	12/02/2003	120,00	2,00	240,00
Sartenes	18/02/2003			600,00
Utensillos de Cocina	12/02/2003			1.200,00
Mobiliario de Cocina	10/02/2003			2.000,00
Electrodomésticos	20/02/2003			250,00
Tabla de Fiambres	12/02/2003	50,00	3,00	150,00
Bandejas de Mozo	12/02/2003	30,00	10,00	300,00
Hieleras y Pinzas	12/02/2003	15,00	15,00	225,00
Mobiliarios de Oficina	18/03/2003			1.500,00
<b>Total</b>				<b>61.020,00</b>

<b>Cuadro 2 - Mano de Obra Comercio</b>		
<b>Sueldo Bruto</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Maestranza</b>
Convenio Colectivo	S.E.O.C.Nº 130/75	S.E.O.C.Nº 130/75
Nivel Profesional	A	A
Sueldo Básico	6.794,30	6.668,00
% Antigüedad	-	-
Antigüedad	-	-
Presentismo 8,33%	565,97	555,44
Total Remunerativo	7.360,27	7.223,44
Total No Remunerativo	-	-
<b>Total</b>	<b>7.360,27</b>	<b>7.223,44</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 3 - Contribuciones Patronales</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Maestranza</b>
Jubilación 10,17%	748,54	734,62
Obra Social 6%	441,62	433,41
Ley 19,032 1,5%	110,40	108,35
Asignación Familiar 4,44%	326,80	320,72
Fondo Nacional Empleo 0,89%	65,51	64,29
Seguro Vida Obligatorio	2,46	2,46
Salud Pública 2,50%	184,01	180,59
Aseguradora Riesgo Trabajo 14,85%	1.093,15	1.072,83
Suma Fija + Unitario (29,60 + 0,60)	30,20	30,20
<b>Total</b>	<b>3.002,69</b>	<b>2.947,47</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 4 - Costo Mensual Mano de Obra Comercio</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Maestranza</b>
Costo por Empleado	10.362,96	10.170,91
Cantidad por Puesto	1,00	1,00
<b>Total</b>	<b>10.362,96</b>	<b>10.170,91</b>

Fuente: elaboración propia

### **10. INFORMACION PARA EL CUADRO 24 DEL CAPITULO III**

<b>Cuadro 1 - Tarjetas Vendidas</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Evento 1</b>	<b>Evento 2</b>	<b>Evento 3</b>	<b>Evento 4</b>	<b>Total Mensual</b>
Tarjetas Mayores	90,00	100,00	85,00	80,00	355,00
Tarjetas Jóvenes (12 a 18 años)	10,00	-	15,00	20,00	45,00
Tarjetas Menores (6 a 12 años)	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>400,00</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Cuadro 2 – Otros ingresos</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Ingreso por Evento</b>	<b>Nº Eventos</b>	<b>Ingreso mensual</b>
Salón	6.000,00	4,00	24.000,00
Música y Luces	2.500,00	4,00	10.000,00
Decoración	2.000,00	4,00	8.000,00
Derechos por Evento (SADAIC, AADICAPIF, Policía)	2.000,00	4,00	8.000,00
<b>Total</b>	<b>12.500,00</b>		<b>50.000,00</b>

Fuente: elaboración propia

## **ÍNDICE BIBLIOGRAFICO**

### **a) General:**

HORNGREN, Charles T., FOSTER, George y DATAR, Srikant M., Contabilidad de Costo un Enfoque Gerencial, 8º Edición, Editorial Pearson, (México 2002).

GIMENEZ, Carlos Manuel, Sistema de Costos, Editorial La Ley, (Buenos Aires 2007).

YARDIN, Amaro, El Análisis Marginal. Editorial lapuco, (Buenos Aires 2009)

CARRATALA, Juan Martin y ALBANO, Horacio O., Gerenciamiento Estratégico de Costos, Editorial Omicron, (Buenos Aires 2012).

### **b) Especial:**

BLOCKER, John G., Contabilidad de Costos, Ediciones El Ateneo, (Buenos Aires 1957).

DOMINGUEZ, Luis Martín, Costos por Procesos y Estándares, (Buenos Aires 1979).

VAZQUEZ, Juan Carlos, Costos, 2º Edición, (Buenos Aires, 1972)

### **c) Otras Publicaciones:**

LINZEY, Héctor Ricardo, Apuntes de Clases Teóricas, (Año 2012).

Definición de Catering y Tipos de Catering, Artículos Publicados en Internet:

[www.monografia.com](http://www.monografia.com)

[www.southlink.com.ar](http://www.southlink.com.ar)

## ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
Prólogo .....	1.-

### CAPITULO I

#### CATERING

1.- Definición .....	3.-
2.- Catering para eventos .....	4.-
3.- Presentaciones.....	6.-
4.- Pablo Benito Catering .....	8.-
5.- Manual de funciones .....	10.-
6.- Tipos de eventos que se realizan.....	14.-
7.- Descripción del servicio.....	14.-
8.- Galería de fotos.....	17.-

### CAPITULO II

#### COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.- Introducción.....	21.-
2.- Premisas previas.....	22.-
3.- Los costos para la toma de decisiones .....	23.-
4.- Costos variables a tasa creciente y tasa decreciente.....	26.-
5.- Clasificación de los costos a los efectos de tomar decisiones .....	27.-
6.- Análisis más comunes en el análisis de decisiones .....	29.-
7.- Argumentos a tener en cuenta para decidir y que son Independientes de los costos .....	31.-

## **CAPITULO III**

### **INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES**

1.- Costos variables.....	35.-
2.- Costos fijos.....	44.-
3.- Ingresos .....	45.-
4.- Estado de resultados.....	45.-
5.- Punto de equilibrio.....	46.-
<b>Conclusión .....</b>	<b>50.-</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>53.-</b>
<b>Índice Bibliográfico .....</b>	<b>66.-</b>
<b>Índice .....</b>	<b>68.-</b>